

**CONCOURS EXTERNE, EXTERNE SPÉCIAL
ET INTERNE DE COMMISSAIRE DE POLICE
DES 1^{er}, 2 ET 3 FÉVRIER 2022**

Résolution d'un cas pratique

visant à dégager des propositions et solutions argumentées
à partir d'un dossier documentaire à caractère administratif

Durée : 4 heures – coefficient : 4

-----oOo-----

Vous êtes commissaire de police, nouvellement affecté comme adjoint au directeur départemental de la sécurité publique.

Les services ont été installés dans un immeuble entièrement neuf il y a près d'un an. À cette occasion, la spécificité de chaque unité a été prise en compte pour l'aménagement des bureaux et l'adaptation du mobilier à l'activité. Cette nouvelle installation fut accompagnée d'une réorganisation fonctionnelle des services avec redistribution partielle de certaines missions.

Dans ce nouveau contexte, un mal être au travail se généralise. Divers signaux révèlent cette situation, notamment une augmentation sensible du nombre d'arrêts de travail, ainsi que des consultations des médecins et des personnels de soutien. Les représentations syndicales du corps d'encadrement et d'application sollicitent de plus en plus souvent audience auprès du directeur départemental pour relayer des demandes croissantes de mutations formulées par leurs adhérents.

La perte de sens au travail, plutôt exprimée par les nouvelles générations d'agents récemment affectés, le manque de reconnaissance, l'absence d'information et de communication fonctionnelle, la perte du sentiment d'appartenance et de solidarité sont des sujets récurrents.

L'ambiance semble délétère et vous percevez, par vos propres contacts et échanges avec les agents que le moral n'est pas bon. Sont ciblés par les agents le manque de clarté des missions, la complexité de la procédure pénale, la réponse pénale, les tâches indues, le manque d'effectifs.

Le directeur départemental vous demande de dresser un état des lieux et de proposer un plan d'action afin d'inverser cette tendance.

-----oOo-----

DOSSIER DOCUMENTAIRE (30 PAGES)

Document 1 : Fiches réflexes extraites du guide santé sécurité au travail mis en ligne par la direction des ressources et des compétences de la police nationale (pages 1 à 4)

Document 2 : Article site internet www.manager-go.com mis à jour le 24 août 2020 par Raphaël Granger - « Savoir communiquer en tant que manager » (pages 5 et 6)

Document 3 : Extraits article site internet www.dalloz-actualite.fr – Loi de réforme de la justice : principales dispositions pénales (pages 7 et 8)

Document 4 : Extraits du guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique – Conduire le changement (page 9)

Document 5 : Note DGPN du 27 mai 2019 – promotion de la convivialité dans les services de police (pages 10 à 12)

Document 6 : Site internet www.blog-expertises-publiques.com article publié le 28 février 2020 - Les principaux facteurs des risques psychosociaux dans les structures publiques (pages 13)

Document 7 : Comptes rendus de la commission d'enquête état des forces de sécurité intérieure - 13 février 2018- Extraits d'audition (page 14)

Document 8 : Extraits dossier DGAFP – rapport annuel sur l'état de la fonction publique – les risques psychosociaux dans la fonction publique – 2014 (pages 15 à 17)

Document 9 : Extrait dossier de presse « synthèse des mesures de la police de sécurité du quotidien » – février 2018 (pages 18 à 22)

Document 10 : Extraits guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des RPS dans la fonction publique – DGAFP - fiches techniques (pages 23 à 25)

Document 11 : Extraits « ENSP mag n°7 – 2017 » – rubriques « en rencontre : la prévention des risques psychosociaux est un investissement » - « en détail : formation aux RPS, à tous les niveaux, détecter et prévenir » les risques psychosociaux (pages 26 et 27)

Document 12 : Article de presse (extraits) - Chronique d'un flic « la grande maison » (page 28)

Document 13 : Article de presse site internet www.lepoint.fr publié le 13 octobre 2020 – Prime de nuit, matériel neuf... Les mesures de Darmanin pour améliorer le « quotidien » des policiers (page 29)

Document 14 : Publication site www.fonction-publique.gouv.fr – acteurs et instances opérationnels (page 30)



QUE SONT LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX (RPS) ET QUELLE EST LEUR PLACE DANS LE DOCUMENT UNIQUE D'ÉVALUATION DES RISQUES PROFESSIONNELS (DUERP) ?



TEXTES DE REFERENCE

Code du travail (articles L4121-1 et suivants)

Décret n°82-453 du 28 mai 1982 modifié par le décret n° 2011-774 du 28 juin 2011, relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la prévention médicale dans la fonction publique.

Arrêté ministériel du 6 juin 2006 portant règlement général d'emploi de la Police nationale (article 111-9)
Accord-cadre du 22 octobre 2013 relatif à la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique.



DEFINITION

La plupart des guides ou textes de présentation des risques psychosociaux (RPS) les définissent à travers leurs conséquences: stress professionnel, harcèlement et violences au travail, épuisement professionnel, suicide en lien avec le travail notamment.

Les risques psychosociaux peuvent être définis comme les risques pour la santé mentale ou physique, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs d'organisation du travail, susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental.

Les risques psychosociaux font partie des risques professionnels qui sont liés à l'activité professionnelle et peuvent se traduire par une maladie ou un accident.



CONTEXTE / OBJECTIFS

L'article 111-9 du règlement général d'emploi de la Police nationale (RGEPN) dispose que l'autorité hiérarchique veille à la sécurité et à la protection de la santé physique et mentale des agents placés sous son autorité. Elle a la responsabilité de rechercher concrètement en quoi l'organisation du travail ainsi que les conditions de travail des agents sont susceptibles de générer ou favoriser l'apparition des conséquences des risques psychosociaux (par exemple stress professionnel ou épuisement).

L'élaboration puis l'actualisation du document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) permettent d'alerter le chef de service sur certains indicateurs de risques psychosociaux (cf fiche 2) et le conduisent à engager des actions de prévention ou développer des méthodes de travail garantissant un meilleur niveau de protection de la santé et de la sécurité de ses collaborateurs.

Ces actions pourront également être proposées par la cellule de veille des risques psychosociaux (cf fiche 4) ou le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) (cf fiche 3).



FONCTIONNEMENT

Le chef de service, dans le cadre préalable de l'élaboration ou de la révision du DUERP, doit d'abord déterminer les unités de travail qui constituent son service. Il peut s'agir, par exemple, des unités administratives, des espaces sociaux de restauration, de l'armurerie, des garages.

Le chef de service procède également à la composition du comité de rédaction du DUERP, qui associe les réseaux de soutien (l'assistant ou le conseiller de prévention, le médecin de prévention), les membres du CHSCT ou représentants syndicaux locaux, le responsable logistique ou des ressources humaines par exemple), ainsi que des personnes ressources, notamment les inspecteurs en santé et sécurité du travail (cf fiche 5).

Le comité de rédaction, dans sa responsabilité d'écriture du DUERP, répertorie l'ensemble des risques (routier, incendie, amiante, risques psychosociaux parfois qualifiés de «charge mentale») dans le document unique et propose des mesures de prévention.

L'appréhension des RPS repose d'une part sur l'analyse des indicateurs (cf fiche 2) sur lesquels la cellule de veille (cf fiche 4) s'est prononcée et qui sont présentés en CHSCT (en particulier ceux relatifs aux congés maladie, au turn over, au suivi médical), d'autre part sur l'observation de la situation de travail et l'identification d'éventuels dysfonctionnements en matière d'organisation du travail.

Après validation par le chef de service, le DUERP et son programme de prévention sont communiqués au CHSCT et tenus ensuite à la disposition des agents, ainsi qu'à celle des autres acteurs de prévention déjà mentionnés.

Le DUERP doit ensuite être suivi (dans la mise en oeuvre des mesures de réduction ou de suppression du risque). Il est donc mis à jour au moins une fois par an. Le suivi du DUERP est inscrit à l'ordre du jour du CHSCT.



QUELS SONT LES INDICATEURS INCONTOURNABLES A SUIVRE POUR PREVENIR LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX (RPS) ?

TEXTES DE REFERENCE

Accord cadre sur la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique du 22 octobre 2013
Plan de prévention ministériel des risques psychosociaux du 20 octobre 2010

Instruction DGPN de février 2014 sur l'état mensuel des fonctionnaires de police tués et blessés en service



DEFINITION

La prévention des risques psychosociaux suppose l'identification d'indicateurs qui vont mettre en évidence une charge mentale excessive.

Cette charge mentale excessive se manifeste de différentes façons :

- symptômes physiques: mauxaises sur le lieu de travail, absentéisme par exemple ;
- symptômes émotionnels: nervosité ou sensibilité accrues, manifestation de violences internes ou externes, harcèlements avérés, idées suicidaires par exemple ;
- symptômes intellectuels: troubles de la concentration, perte de capacité à prendre des initiatives par exemple.



CONTEXTE / OBJECTIFS

Le plan ministériel de prévention des risques psychosociaux a présenté 32 indicateurs susceptibles d'être retenus et suivis sur un tableau de bord de suivi des RPS, qui doivent permettre de décider de mesures de prévention en temps réel.

La variété des missions dévolues aux services de police, les conditions d'exercice de ces missions, la difficulté de pouvoir suivre tous ces indicateurs doivent conduire le chef de service à retenir 6 indicateurs à minima.

Ces 6 indicateurs sont communs à l'ensemble des services qu'elles soient leurs missions. Il ne préjuge pas de la décision du chef de service d'identifier quelques indicateurs supplémentaires.



LISTE DES INDICATEURS

Il convient de retenir les 4 indicateurs suivants contenus dans l'accord cadre sur la prévention des RPS dans la fonction publique du 22 octobre 2013 :

- ❶ le **taux d'absentéisme médical**, en identifiant les différents types de congés maladie, les arrêts liés aux accidents de service, les arrêts liés aux maladies professionnelles. Le nombre d'agents en arrêt maladie a en effet un impact sur le fonctionnement d'un service.

Il se calcule comme suit :
nombre de jours d'arrêts pour maladie / nombre total d'agents.

- ❷ Le **taux de rotation des agents**

Il se calcule comme suit :

somme du nombre d'arrivées et du nombre de départs sur l'année / effectif moyen de l'année (effectif physique à la fin de chaque mois divisé par 12).

- ❸ le **nombre de décès et de blessures en service, avec ou sans arrêt de travail** pour ce qui concerne les blessures, défini dans l'accord cadre du 22 octobre 2013 comme un indicateur de "violences externes".

Il peut être utile de recenser les demandes d'imputabilité au service de ces accidents, comme révélateur complémentaire de tensions ou de malaise en service (sur le mécanisme de l'imputabilité, cf fiche 21).

- ❹ le **taux de consultations des professionnels de soutien**, prioritairement auprès de la médecine de prévention et auprès des psychologues du SSPO. En ce qui concerne la médecine de prévention, il s'agit des demandes de visites spontanées.

Il se calcule comme suit :
nombre de demandes de visites spontanées / 100 agents.

Il est proposé par ailleurs de rajouter les 2 indicateurs spécifiques supplémentaires suivants :

- ❺ le **nombre de procédures disciplinaires.**

- ❻ le **suivi des signalements en CHSCT ou des inscriptions sur le registre en santé et en sécurité**, pour ce qui concerne l'environnement matériel, sachant que des conditions de travail dégradées sont aussi un facteur de charge mentale supplémentaire.

D'autres indicateurs en nombre limité peuvent être retenus en lien avec l'activité du service et/ou avec ses contraintes spécifiques.



A QUOI SERT LE COMITÉ D'HYGIÈNE, DE SÉCURITÉ ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL (CHSCT) ?

TEXTES DE REFERENCE

Loi n°84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat, notamment article 16

Décret n°82-453 du 28 mai 1982 modifié par décret n°211-774 du 28 juin 2011, relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail, ainsi qu'à la prévention médicale dans la fonction publique

Instruction DGPn du 5 décembre 2011 relative aux modalités d'organisation et de fonctionnement des CHSCT départementaux de la Police nationale.

DEFINITION

Le CHSCT est une instance consultative spécialisée dans l'examen des questions relatives à la santé, à la sécurité et aux conditions de travail des agents. Pour les sujets relatifs à la prévention des RPS, il s'appuie sur les travaux réalisés par une «cellule de veille» RPS, habituellement départementale et constituée par métier.

La «cellule de veille» se décompose elle-même en «groupes de travail» qui examinent des sujets précis (élaboration et suivi des indicateurs RPS, réalisation d'opérations ou de supports de communication sur les

RPS ou la santé au travail par exemple) et qui sont traditionnellement constitués à une échelle infra-départementale (cf fiche n°4).

Le CHSCT central de la Police nationale est présidé par le directeur général de la Police nationale et a vocation à connaître de toutes les questions transversales de santé et sécurité pour l'ensemble des services de police. Les agents relevant des CRS sont couverts par un CHSCT spécial et les agents de la Préfecture de Police couverts par un CHSCT interdépartemental.

MISSIONS

Le CHSCT traite des sujets suivants :

- l'organisation du travail : durée du travail et aménagements horaires, pénibilité ou enrichissement des missions, incidences liées à la mise en place de nouvelles technologies ;
- l'environnement au travail : environnement physique (température, éclairage, aération, bruit, poussière, vibration), et aménagement individuel des postes de travail (il est tenu informé par le chef de service d'un éventuel refus d'aménagement de poste de travail, refus qui doit être motivé) ;
- la construction, l'aménagement et l'entretien des lieux de travail et annexes.

Le CHSCT a également en charge :

- de protéger les agents et veiller à l'amélioration des conditions de travail, à travers la présentation de résultats d'enquêtes sur les accidents de service ou les maladies professionnelles, la présentation des mesures



- le rapport annuel écrit en matière de santé, sécurité et des conditions de travail réalisé par le médecin de prévention ;
- le programme annuel de prévention, qui relève notamment des mesures inscrites ou à inscrire dans le document unique.

Le DUERP est présenté en CHSCT mais il ne donne pas lieu à approbation. Le DUERP est en effet de la seule responsabilité du chef de service. Le CHSCT donne un avis sur les risques qui sont identifiés, sur le degré de

COMPOSITION

Le CHSCT se réunit sous la présidence de l'autorité préfectorale.

Il est composé de :

- représentants de l'administration : compte tenu des effectifs, c'est traditionnellement le directeur départemental de la sécurité publique qui est désigné en cette qualité. Lorsque le département comprend d'autres directions opérationnelles, les directeurs ou leurs représentants (hors CRS) peuvent assister aux réunions ;
- représentants du personnel désignés par les organisations les plus représentatives sur la base des élections

au comité technique (jusqu'à 7 pour les instances centrales, entre 3 et 9 pour les instances locales en fonction des effectifs couverts) ;

- autres membres de droit : le médecin de prévention, l'assistant ou le conseiller de prévention, l'inspecteur santé et sécurité au travail.

Peuvent être également conviés, en qualité d'experts, le médecin de la police, l'assistant de service social et le psychologue du service de soutien psychologique opérationnel.

FONCTIONNEMENT

Le CHSCT doit se réunir 3 fois par an a minima.

Sa réunion n'est pas publique. Elle se tient à l'initiative du président ou à la demande écrite de la moitié des représentants titulaires du personnel (dans ce dernier cas, le CHSCT se réunit dans un délai maximum de 2 mois à compter de la saisine écrite). La réunion donne lieu à l'établissement d'un procès verbal.

Lorsque le quorum n'est pas atteint, la convocation des membres doit intervenir dans les 8 jours qui suivent, pour fixer une nouvelle date de réunion au cours de laquelle le quorum n'est plus nécessaire.

Il se réunit également en urgence lorsqu'il existe un «danger grave et imminent» ou à la suite de tout accident ayant eu des conséquences graves.

Il peut procéder à des enquêtes (à la suite d'un accident) et à des visites sur site après délibération fixant l'objet, le secteur géographique et la composition de la délégation chargée de la visite (qui comprend un représentant de l'administration). Le rapport d'enquête ou de visite est ensuite présenté au CHSCT.



QUEL EST LE RÔLE DE LA CELLULE DE VEILLE DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX ?



TEXTES DE REFERENCE

Accord cadre sur la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique du 22 octobre 2013

Plan de prévention ministériel des risques psychosociaux du 20 octobre 2010.



DEFINITION

La cellule de veille des RPS est une émanation du CHSCT (cf fiche n°3) et est incluse dans l'architecture départementale de prévention des RPS.

De composition paritaire et pluridisciplinaire, elle traite de situations collectives de travail susceptibles d'avoir un impact sur la santé physique ou mentale des agents.

Des conditions de travail collectives dégradées peuvent induire des situations de fragilité individuelle. Néanmoins, la cellule de veille n'a pas à connaître de situa-

tions individuelles qui peuvent faire l'objet d'un examen dans le cadre des réunions des "pôles de vigilance suicide"(PVS) coordonnées par le réseau de la médecine de prévention (cf fiche n°16).

La cellule de veille n'est pas le comité de rédaction du DUERP, même si la composition est similaire: le comité de rédaction a une compétence d'écriture qui porte sur l'ensemble des risques professionnels (amiante, incendie, routier, RPS par exemple), alors que la cellule de veille n'est compétente qu'en matière de RPS.



FONCTIONNEMENT

La cellule de veille se réunit selon un calendrier qu'elle définit dans un règlement intérieur. Il est conseillé de prévoir une fréquence de réunion bimestrielle.

Elle propose des éléments d'analyse objectifs pour permettre la réalisation d'un diagnostic et identifier, le cas échéant, les sources de difficultés.

Elle rend compte au CHSCT de son activité .

La cellule de veille peut être saisie à l'initiative des membres la composant, par exemple en cas de survenance d'un événement particulier au sein d'un service.



CONTEXTE / OBJECTIFS

La cellule de veille a une fonction permanente de détection des RPS afin de proposer, le cas échéant, des dispositifs de prévention appropriés.

Les situations collectives de travail couvrent les questions de management, de réorganisation des services, d'organisation du travail ou de rythme de travail.



COMPOSITION

La cellule de veille est traditionnellement départementale et organisée selon une logique "métier" (propre à chaque direction d'emploi).

La cellule de veille comprend :

→ un président, qui est le chef de service départemental ou son représentant (chef d'état major ou responsable RH), assisté des représentants infra-départementaux (au niveau des circonscriptions de sécurité publique par exemple) ;

→ l'assistant ou le conseiller de prévention, qui prépare ces réunions ;

→ les professionnels de soutien (médecine de prévention, service social, service de soutien psychologique opérationnel, inspection en santé et en sécurité au travail) ;

→ les représentants du personnel, qui peuvent être conviés.

Il est recommandé de compléter cette architecture, en favorisant la création de "groupes de travail" qui pourront être infra-départementaux.

Document 2

Savoir communiquer en tant que manager

Communication managériale - Définition

" D'une manière générale, la communication managériale correspond aux interactions entre le management de l'entreprise et l'organisation. Plus spécifiquement entre le manager et son équipe.

Ce cadre est en charge de transmettre les informations et directives provenant des niveaux hiérarchiques supérieurs, appuyer la communication interne, distiller les messages liés à son propre management pour obtenir l'engagement de son équipe, etc. Elle repose sur des compétences spécifiques permettant pour un manager de transmettre un message avec efficacité ."

Quels sont les enjeux de la communication managériale ?

La communication est la base de toute relation, quelle qu'elle soit. L'Humain ne peut pas ne pas communiquer. Interagir avec autrui fait partie de son fonctionnement primaire.

En entreprise, il est crucial pour le manager de maîtriser cet exercice. Non seulement pour être compris de son entourage professionnel, mais également pour mener à bien sa mission.

Quoi communiquer ? Quand ? A qui ? Ces questions trouveront une réponse dans la cohérence des actions engagées. Par exemple si les collaborateurs ont des plans d'action reliés à la stratégie générale, le manager intermédiaire en charge de gérer ces personnes se doit de les tenir informés des résultats globaux de la stratégie et de toute information périphérique si tant est qu'elle ne soit pas confidentielle.

Une bonne communication managériale aura ainsi pour but, entre autres, de :

- informer efficacement ses collaborateurs, échanger, dialoguer avec eux,
- maintenir le lien entre les différentes strates de l'entreprise (top management, managers intermédiaires, managers de proximité, collaborateurs...)
- partager des informations entre les différents services, participer à l'esprit de l'entreprise et renforcer l'appartenance à une seule et même organisation, œuvrer pour l'intelligence collective, la coopération et l'innovation,
- relayer, partager la culture, les valeurs, la stratégie de l'entreprise,
- mener les transformations au succès en donnant du sens aux missions et tâches confiées,
- définir clairement et précisément les tâches pour une meilleure efficacité,
- ramener l'humain au cœur de l'entreprise,
- instaurer un climat de confiance et une bonne cohésion d'équipe,
- motiver efficacement, inspirer, impliquer, encourager, féliciter...

Comment le manager communique-t-il ?

La communication managériale opère aujourd'hui sous 3 axes :

- **descendante** : du manager vers ses collaborateurs,
- **ascendante** : du manager vers sa hiérarchie,
- **transversale** : du manager vers les autres managers/services de l'organisation.

Quels supports ?

La communication peut être écrite ou orale, s'adresser à un ou plusieurs destinataires, être plus ou moins formelle, de nature organisationnelle (définition des tâches/objectifs, évaluations, etc.) ou interpersonnelle (échanges sans référence aux différents postes/niveaux hiérarchiques : discussions entre collègues, etc.).

Le manager veillera ainsi à adapter son support en fonction des objectifs du message, des circonstances dans lesquelles celui-ci est transmis, des personnalités/fonctions de son/ses interlocuteur.s.

- Mails : pour transmettre des informations/documents nécessaires à la bonne réalisation des tâches (convocation à un brief, partage de l'ordre du jour d'une réunion quelconque, chiffres et données, etc.).
- Courriers : réservés principalement à des fins très cadrées légalement (réorganisation, mutation, augmentation, ruptures conventionnelles, licenciement, rappel à l'ordre et autres sanctions...).
- Téléphone : pour obtenir des informations plus rapidement que par mail, transmettre une donnée importante et urgente...
- RSE, intranet, réseaux sociaux : pour échanger des documents, informations, supports de formation, etc. Attention toutefois à bien cadrer leur utilisation afin d'éviter dérapages, addiction, sur-utilisation...
- Réunions collectives : briefings matinaux, séances pour réfléchir, avancer, faire le point sur les projets à venir ou en cours, séminaires, etc.
- Réunions individuelles : entretiens annuels, feedbacks individuels, etc.
- Feedbacks constructifs: pour motiver et encourager, rectifier le tir le cas échéant, mais aussi pour recevoir un feedback de la part des collaborateurs.
- Sessions de teambuilding : pour faire émerger les vraies personnalités de chacun, doper le sentiment d'appartenance à l'équipe, renforcer la cohésion, favoriser la coopération et l'intelligence collective.
- Rencontres informelles : pour souder le groupe, apprendre à mieux connaître ses collaborateurs et collègues...

Quel rythme ?

Selon l'activité, la taille de l'organisation/l'entreprise, la dispersion géographique des collaborateurs, le rythme des échanges peut grandement différer. Il est toutefois important de communiquer régulièrement. Le manager peut définir des réunions collectives et individuelles régulières et cadrées - dont les dates et l'objet seront communiqués aux collaborateurs impliqués, mais également être capable de positionner sur l'agenda de la journée ou de la semaine une entrevue si le besoin s'en fait sentir ou en cas d'urgence, d'imprévu.

Le rythme des différents points peut ainsi s'articuler comme suit :

- **quotidien** - Manager et collaborateurs se réunissent.
- **hebdomadaire** - Manager et collaborateurs se retrouvent.
- **mensuel** - Manager et collaborateurs impliqués se retrouvent.
- **annuel** - Manager et collaborateurs individuellement se rencontrent ou bien toute l'équipe/l'entreprise se réunit.

Document 3

Loi de réforme de la justice : principales dispositions pénales

La loi de programmation (n°2019-222 du 23 mars 2019) 2018-2022 et de réforme pour la justice, promulguée le 23 mars 2019 après censure partielle par le Conseil constitutionnel, contient de très nombreuses dispositions pénales disparates, touchant à tous les aspects de la procédure pénale ainsi qu'au droit de la peine.

La loi de programmation 2018-2022 et de réforme pour la justice est enfin promulguée, après de vifs débats parlementaires, de nombreuses inquiétudes parmi les professionnels du droit et un examen par le Conseil constitutionnel. Si la loi concerne l'ensemble du droit processuel, les dispositions pénales en constituent la partie la plus importante : il s'agit des articles 42 à 94, soit cinquante-trois des cent dix articles que contient la loi. Toutes les phases de la procédure pénale sont concernées, mais aussi le droit de la peine et le droit pénitentiaire. S'il n'est pas possible de prétendre à l'exhaustivité dans la présentation de cette loi, tant chaque mesure mériterait une analyse approfondie, nous nous attarderons sur les principales dispositions.

Dispositions relatives aux victimes

L'article 10 du code de procédure pénale, relatif à l'exercice de l'action civile, permet désormais à la juridiction répressive qui a omis de se prononcer sur des demandes de la partie civile régulièrement constituée d'être à nouveau saisie pour qu'il y soit statué. En outre, ce même article prévoit désormais que lorsque l'état mental d'une personne rend durablement impossible sa comparution personnelle, le président du tribunal peut « d'office, ou à la demande du ministère public ou des parties, décider, après avoir ordonné une expertise permettant de constater cette impossibilité, qu'il sera tenu une audience publique pour statuer uniquement sur l'action civile ». Cette disposition intervient en réponse à un arrêt de la Cour de cassation ayant affirmé que la seule solution dans un tel cas était de surseoir à statuer sur l'action publique, ce qui empêchait de statuer sur l'action civile en raison du sursis à statuer obligatoire en la matière.

S'agissant des victimes, une des dispositions qui a été vivement contestée est l'introduction de la plainte électronique à l'article 15-3-1 du code de procédure pénale, qui prend soin de préciser que la plainte électronique ne peut être imposée à la victime. À la suite d'une telle plainte, la victime pourra être auditionnée, mais seulement « si la nature ou la gravité des faits le justifie ». D'autres dispositions relatives aux victimes visent à protéger les victimes dépositaires de l'autorité publique pour les infractions dont elles sont victimes à l'occasion de leurs fonctions. L'article 10-2 du code de procédure pénale leur permettra de ne déclarer qu'une adresse professionnelle de manière simplifiée. En outre, la constitution de partie civile peut désormais se faire par voie électronique, avec le nouvel article 420-1.

Dispositions relatives aux actes d'investigation

S'agissant des actes d'investigation, le législateur avait pour ambition de modifier profondément le champ d'application des interceptions de correspondances émises par la voie des communications électroniques. Avant la loi, en dehors de l'information judiciaire, les interceptions ne pouvaient être ordonnées durant l'enquête par le juge des libertés et de la détention (JLD) qu'en matière de délinquance et criminalité organisée. Le législateur a voulu autoriser, de manière générale, cet acte d'investigation durant l'enquête de flagrance et l'enquête préliminaire, sur autorisation du JLD, pour tous les crimes et les délits punis d'au moins trois ans d'emprisonnement. Le Conseil constitutionnel a censuré cette disposition (Cons. const. 21 mars 2019, n° 2019-778 QPC, § 147).

La principale difficulté tenait à ce que les infractions visées n'étaient pas d'une particulière complexité et que l'autorisation du JLD, qui ne dispose pas de tout le dossier de la procédure, n'est pas une garantie suffisante. En revanche, durant l'instruction, l'article 100 du code de procédure pénale dans sa nouvelle rédaction ne les permet plus que pour les crimes et les délits punis de trois ans d'emprisonnement au moins, contre deux ans auparavant, mais les interceptions peuvent, en deçà, être autorisées pour les délits commis par la voie des communications électroniques sur la ligne de la victime. Le législateur aurait pu prendre conscience de la difficulté alors même qu'il a ajouté, par cette loi, un alinéa à l'article préliminaire selon lequel : « Au cours de la procédure

pénale, les mesures portant atteinte à la vie privée d'une personne ne peuvent être prises, sur décision ou sous le contrôle effectif de l'autorité judiciaire, que si elles sont, au regard des circonstances de l'espèce, nécessaires à la manifestation de la vérité et proportionnées à la gravité de l'infraction ». Pour ce qui est de la géolocalisation, elle est désormais possible pour tous les crimes et les délits punis d'au moins trois ans d'emprisonnement, contre cinq sauf exception auparavant. En contrepartie, la mesure ne peut être autorisée durant l'enquête par le procureur que pour une durée de huit jours lorsqu'il ne s'agit pas d'un crime ou d'une infraction relevant de la criminalité organisée contre quinze auparavant. Au-delà, comme c'était déjà le cas, c'est au juge des libertés et de la détention ou au juge d'instruction d'autoriser la mesure. Une durée maximale de ces opérations est désormais fixée, à un an en droit commun et à deux ans en criminalité organisée. Ces dispositions ne seront applicables qu'à compter du 1^{er} juin 2019.

L'article 230-46 modifie l'enquête sous pseudonyme afin d'échapper à la jurisprudence sur la loyauté de la preuve. Si cet acte sera encadré et limité « aux seules fins de constater les crimes et les délits punis d'une peine d'emprisonnement commis par la voie des communications électroniques », il permettra, entre autres, d'« acquérir tout contenu, produit, substance, prélèvement ou service, y compris illicite, ou transmettre une réponse en demande expresse à des contenus illicites ». Ce nouvel article n'entrera en vigueur lui aussi que le 1^{er} juin 2019.

Le législateur a en outre procédé à une refonte des actes d'investigation pouvant être mis en œuvre en matière de criminalité et de délinquance organisée, sous l'appellation de « techniques spéciales d'enquête ». Le législateur a unifié le régime des techniques spéciales d'enquête, avec les nouveaux articles 706-95-11 et suivants. Les modalités d'autorisation, de prolongation et de contrôle de ces mesures, telles que les sonorisations, les intrusions informatiques ou le recours aux *IMSI catchers*, sont unifiées. Le législateur avait souhaité rendre applicables les techniques spéciales, outre la criminalité et la délinquance organisées, pour tous les crimes, ce qui a été censuré par le Conseil constitutionnel compte tenu du « recours à des techniques d'enquête particulièrement intrusives pour des infractions ne présentant pas nécessairement un caractère de particulière complexité », sans l'assortir de garanties suffisantes (Cons. const. 23 mars 2019, préc., § 164). Il a également censuré la possibilité qui avait été prévue de permettre, en cas d'urgence, au procureur de la République d'autoriser pour vingt-quatre heures le recours à ces techniques spéciales d'enquête (§ 166). En revanche, les articles 706-95-1 et 706-95-2 permettent l'interception de correspondances électroniques stockées pour tous les crimes, en plus de la criminalité et de la délinquance organisées. Là encore, l'entrée en vigueur de ces nouvelles dispositions est reportée au 1^{er} juin 2019.

Dispositions propres à l'enquête

Le législateur avait souhaité rendre la prolongation de huit jours supplémentaires de l'enquête de flagrance applicable pour les délits punis de trois ans d'emprisonnement, ce qui a été censuré, tout comme la possibilité de prévoir un délai unique de seize jours d'enquête de flagrance pour la criminalité organisée (Cons. const. 21 mars 2019, préc., § 190). N'est pas censurée cependant la possibilité pour le JLD d'autoriser en enquête préliminaire des perquisitions pour les délits punis d'au moins trois ans d'emprisonnement (C. pr. pén., art. 76).

VOTRE RÔLE

Le changement peut susciter des oppositions, des résistances car il entraîne des modifications de structure, de méthodes de travail ou d'outils à utiliser. En tant qu'encadrant vous devez être prêt à accepter ces résistances et y faire face.

Prendre en compte les oppositions

La traduction des changements au sein d'un service passe par la perte de nombreux repères : la culture et les valeurs peuvent être bousculées, les périmètres fonctionnels changés à l'occasion du déploiement de nouvelles ambitions stratégiques, de nouvelles compétences sollicitées, de nouvelles modalités de travail intégrées.

Ces changements mettent le collaborateur en situation de tension et d'effort pour s'adapter. Les changements sont des événements qui obligent chacun à se repositionner, à trouver une nouvelle place dans l'équipe, à se projeter dans une nouvelle configuration, dans de nouvelles missions, de nouvelles perspectives.

De façon variable selon la nature et l'ampleur du changement annoncé, le collaborateur ou l'équipe peuvent traverser une période de résistance (déli, doute, inquiétude, refus...).

La « courbe du deuil » est un processus naturel par lequel passe un collaborateur qui fait face à un changement dans le cadre professionnel.

Dès lors que des éléments remettent en question une pratique professionnelle, les agents risquent de percevoir le changement comme une remise en cause de leurs méthodes de travail, et de leur place au sein de l'organisation.

Une erreur majeure consiste à ne pas être à l'écoute et au contact de vos collaborateurs, de les laisser seuls sans répondre à leurs interrogations.

L'accompagnement des collaborateurs est un facteur clé du succès d'un changement.

En tant qu'encadrant, vous devez vous tenir prêt à recevoir des propos d'opposition et à considérer ceux-ci comme une expression nécessaire, en évitant de les assimiler à des attaques personnelles.

L'accompagnement des agents

Votre rôle est d'informer clairement, de façon continue, les personnes concernées par les changements quant aux objectifs, aux priorités, aux plans d'intervention, aux limites et aux difficultés, afin de réduire la part d'inconnu qui engendre des résistances.

Le changement génère des inquiétudes et des incertitudes. Votre rôle est de déconstruire les appréhensions de vos collaborateurs.

Les ressources disponibles

Guide d'élaboration d'une étude d'impact en matière de ressources humaines- 2016 DGAFP/SGMAP.

Pour les réduire, organisez des séquences d'informations régulières pour faire preuve de transparence et donner de la visibilité sur la démarche. Les parties prenantes pourront ainsi exprimer leurs doutes et leurs craintes. Démontrez votre écoute et votre intérêt.

En contrepartie, faites ressortir la valeur ajoutée du changement. Rappelez que le changement ne vient pas condamner ce qui a été réalisé dans le passé.



MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR



DIRECTION GÉNÉRALE
DE LA POLICE NATIONALE

DGPN/Cab/N° 19 - 1804D

Paris, le 27 MAI 2019

Le préfet,
directeur général de la police nationale

à

destinataires *in fine*

O B J E T : Promotion de la convivialité dans les services de police

RÉFÉRENCE(S) : Programme de mobilisation contre le suicide
Circulaire du 13 janvier 2017 du secrétariat général du ministère de l'Intérieur
sur les espaces sociaux de restauration

Axe fort du programme de mobilisation contre le suicide, la cohésion constitue un facteur de protection important contre l'isolement et les idées noires. Elle passe notamment par la promotion de la convivialité dans les services de police.

Il vous appartient de favoriser toutes les initiatives locales en ce sens de nature à renforcer le lien social et le sentiment d'appartenance à notre communauté professionnelle.

La présente note détaille les modalités possibles de promotion de la convivialité.

Je vous précise par ailleurs que vous disposez à cette fin, d'une enveloppe financière annuelle, calculée au prorata des effectifs, allouée à chaque direction. Exclusivement réservée au financement de frais engendrés par ces actions, elle est versée sur le titre 3 relatif au fonctionnement courant au chapitre « activités frais de représentation ».

1- Organiser des moments de convivialité et de partage

Afin de créer du lien social et de favoriser la cohésion, vous êtes ainsi invités à organiser des temps collectifs de loisir. Il peut s'agir par exemple, d'un barbecue, d'une sortie sportive, d'un moment de détente ou d'un temps de partage avec les familles (pique-nique...) etc.

Dans ce cadre, vous pouvez solliciter le concours de partenaires institutionnels telle que la Fédération sportive de la police nationale.

Au-delà des notes de service qui viennent les encadrer, les moments de convivialité peuvent être annoncés par le biais de vos sites INTRANET afin d'être portés à la connaissance de tous, comme c'est déjà actuellement le cas dans certains services territoriaux (manifestations festives autour d'un événement sportif, d'une tombola, de l'arbre de Noël, etc.). Je vous invite à informer le BPQVT (drcpn-sdpas-bpqrt-hygiene-securite@interieur.gouv.fr) des initiatives locales particulièrement innovantes pour qu'elles soient partagées au niveau national.

2- Soutenir les associations

Les associations locales de policiers type amicales, doivent être soutenues dans leurs actions destinées à renforcer la cohésion d'un service (mise à disposition d'un local de stockage, d'une salle de réunion, de l'espace social de restauration, etc). Si ces structures associatives n'existent pas, vous favoriserez leur création sur la base du volontariat et du respect de la loi de 1901 relative à la création d'association à but non lucratif.

3- Marquer les moments clé de la vie professionnelle

Au début de leur vie professionnelle, les agents doivent être accueillis sur leur lieu d'affectation de manière solennelle, avec la remise d'un livret d'accueil, une présentation de la chaîne hiérarchique et de leurs collègues au cours d'une réception d'accueil.

Les réussites liées à l'activité du service, à celles d'un examen professionnel, l'accès à une promotion, les départs à la retraite méritent d'être célébrés dans un cadre convivial, marquant ainsi les étapes de la vie professionnelle et la reconnaissance du travail accompli. Les remises de décorations nécessitent un cadre cérémoniel et ne sauraient faire l'objet d'une remise impersonnelle.

4- Développer les espaces sociaux de restauration

Les espaces sociaux de restauration (ESR) sur les lieux de travail constituent un des facteurs de renforcement du lien social entre tous les personnels. La création d'un ESR pour des agents ne disposant pas d'un restaurant social et collectif à proximité de leur lieu de travail doit être favorisée. La demande de création d'un ESR, passe par le service SDAS de la préfecture puis à la sous-direction de l'action sociale et de l'accompagnement du personnel du secrétariat général (SDASP/SG) conformément aux dispositions de la circulaire du 13 janvier 2017 citée en référence. L'équipement nécessaire au fonctionnement des ESR est financé sur le programme 216 (acquisition de tables, de chaises, d'électro-ménager, d'éviers, etc.).

Par ailleurs, les travaux de maintenance légère (revêtement des murs et sols, nettoyage, etc.) sont financés sur le programme 176 au titre des TATE.

Il vous appartient de veiller au bon entretien des ESR dont vous avez la charge en réalisant les travaux nécessaires pour les rendre conviviaux. L'existence d'ESR vous permet par ailleurs de disposer d'espaces pouvant accueillir des moments de convivialité (naissance, réussite professionnelle, repas de brigade, fêtes associatives, etc).

5- Favoriser et permettre l'échange entre les agents sur le réseau intranet

En complément des divers espaces existants administrés par la police nationale comme le portail intranet DGPN ou les sites intranet des directions, le nouveau réseau social interne « R@dio police » est opérationnel sur internet, à partir de l'URL suivant : <https://radiopolice.interieur.gouv.fr>.

Il constitue un lieu d'échange et d'informations sécurisé, réservé aux personnels de la police nationale disposant d'un référentiel des identités et de l'organisation (RIO) et d'une adresse mail professionnelle. R@dio police se caractérise par la mise à disposition de plusieurs forums de discussion favorisant les échanges et les interactions entre ses membres.

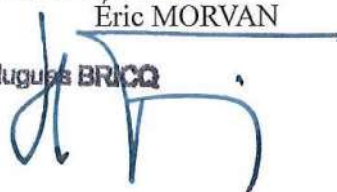
Outre les forums de libre expression ou de discussion thématiques consacrés à l'environnement professionnel, ce réseau social offre la possibilité aux utilisateurs de créer des « groupes privés de discussion », à l'échelle d'une structure territoriale comme un commissariat ou par thématique. Ces groupes privés consacrés à la discussion constituent également un lieu d'échanges, notamment autour de passions communes (artistiques, loisirs etc.), vecteurs de la convivialité entre les personnels et de rapprochement.

Je vous remercie de votre implication pleine et entière dans la promotion des moments de convivialité et de partage, qui participent au renforcement du lien social et au sentiment d'appartenance à un collectif de travail.

Pour le directeur général
de la police nationale
le directeur de cabinet

Éric MORVAN

Hugues BRICQ



Document 6

Les principaux facteurs des risques psychosociaux dans les structures publiques

La question des risques psychosociaux est devenue ces deux dernières années une préoccupation majeure

Le secteur public est aujourd'hui engagé dans des démarches d'optimisation de ses ressources et de ses dépenses qui impactent l'organisation et le travail des agents, à qui une flexibilité et une polyvalence accrues sont demandées.

En effet, les Fonctions publiques territoriale et hospitalière ont connu depuis le début des années 80 de profondes transformations : d'une logique de relations « asymétriques » avec les usagers, on est d'abord passé à une relation de service, puis dans les années 2000 à l'ère de « l'offre de services ». Plusieurs changements organisationnels et managériaux en ont découlé, tels que la mise en place des démarches qualité, l'obtention de certifications, la LOLF (loi organique du 1er août 2001 relative aux lois de finances) visant une augmentation de l'efficacité et l'efficience de l'action publique.

Les risques psychosociaux que j'ai pu détecter au cours de mes différentes missions au sein du secteur public, découlent généralement de problèmes de communication, liés d'une part à des difficultés à travailler ensemble, à un manque d'échange autour de la question du travail, ou encore à des organisations trop hiérarchisées qui compliquent les flux communicationnels.

La question de la reconnaissance par le supérieur hiérarchique et par les collègues, mais aussi de la part des usagers, est également centrale. Le regard que porte la société sur les agents territoriaux et hospitaliers n'est pas sans conséquence sur le bien-être au travail. De même, le besoin d'écoute et la prise en compte de son avis par le supérieur hiérarchique demeurent des attentes fortes des agents, particulièrement dans des contextes évolutifs.

Enfin et de manière générale, les changements, qu'ils soient d'ordre organisationnel, relatifs à la carrière ou liés à l'introduction de nouvelles technologies d'information et de communication, s'ils sont réalisés de façon brutale et imposée, engendreront nécessairement des conséquences sur le vécu au travail, voire sur la santé.

Les RPS, une réalité multiforme et complexe

Selon la définition qu'en donne le Ministère du Travail, les risques psychosociaux « recouvrent en réalité des risques professionnels d'origine et de nature variés, qui mettent en jeu l'intégrité physique et la santé mentale des salariés et ont par conséquent un impact sur le bon fonctionnement des organisations ». L'expression « risques psychosociaux » recouvre de fait un ensemble de phénomènes tels que le stress, le harcèlement, l'épuisement professionnel, les conflits au travail... Ils peuvent entraîner des pathologies professionnelles importantes : dépressions, maladies psychosomatiques, problèmes de sommeil, mais aussi générer des troubles musculo-squelettiques, des maladies cardiovasculaires... et causer des accidents du travail.

Il est en effet important de comprendre que les risques psychosociaux qui touchent à la subjectivité des personnes ne se traduisent pas uniquement à travers la notion de stress (déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui imposent son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face). Ils mettent en jeu un ensemble de facteurs et se situent à la frontière entre la dimension individuelle, collective et organisationnelle de l'activité.

Aujourd'hui, nous disposons d'un premier état des lieux des risques psychosociaux au travail en France, réalisé par le collège d'expertise dirigé par Michel Gollac, à travers lequel ces risques sont analysés selon 6 axes :

- **Les exigences de travail** : quantité de travail, pression temporelle, complexité, conciliation vie privée / vie au travail
- **La charge émotionnelle** : tensions avec public, peur au travail, dissimulation de ses émotions
- **La manque d'autonomie** : procédures rigides, imprévisibilité du travail, sous-utilisation des compétences
- **La déficience des rapports sociaux** : manque de soutien social et technique du supérieur et des collègues...
- **Les conflits de valeur** : faire des choses que l'on désapprouve, perte de sens au travail, qualité empêchée
- **Insécurité de l'emploi et des carrières** : travail précaire, pénibilité, manque d'évolution professionnelle

Document 7

COMPTES RENDUS DE LA CE ETAT DES FORCES DE SECURITE INTERIEURE

13 février 2018

Extraits audition de Mme Catherine Pinson, psychologue clinicienne, chef du Service de soutien psychologique opérationnel (SSPO) de la police nationale

Je débute sur les risques psychologiques liés aux différents métiers de la police, cette institution comprenant en effet de nombreux métiers.

On lie souvent la création de notre service à la question des suicides. Mais il convient de replacer les choses d'un point de vue historique. Notre service a été créé en 1996 non pas tant en raison d'une vague de suicides, mais à la suite des attentats parisiens, dans l'objectif d'assurer une meilleure prise en charge des risques traumatiques liés à ce genre d'événements. Les institutions professionnelles à risque ont développé des dispositifs internes de prévention, et la police a été l'une des premières à agir en ce sens.

La confrontation à la mort, qu'il s'agisse du danger de mort pour le policier lui-même ou de la mort d'autrui, ou le fait d'être témoin d'événements dramatiques est de nature à entraîner un certain nombre de perturbations au niveau psychologique. Le traumatisme psychologique est un risque auquel sont confrontés les policiers, même si tous les policiers qui vivent ces événements ne présentent pas un traumatisme.

On le sait aujourd'hui, les métiers confrontés à la mort, ou impliquant une proximité avec des victimes - policiers, gendarmes, pompiers, services d'urgence - sont des métiers à risques. Une étude réalisée sur les intervenants professionnels par Santé publique France, à la suite des attentats parisiens de 2015, révèle que les policiers sont les plus exposés et présentent le plus fort taux d'antécédents traumatiques.

L'autre risque le plus difficile à mesurer, c'est l'épuisement professionnel. Outre les personnels de sécurité, ceux qui travaillent au quotidien auprès de personnes vulnérables, au côté de la misère sociale, ont un taux élevé d'épuisement

Concernant l'épuisement, on retrouve souvent la perte de sens de son travail, le sentiment de ne pas être reconnu, mais, là encore, ce n'est pas spécifique à la population policière. On parle beaucoup de « souffrance éthique » : le professionnel a le sentiment de ne plus pouvoir bien faire son travail

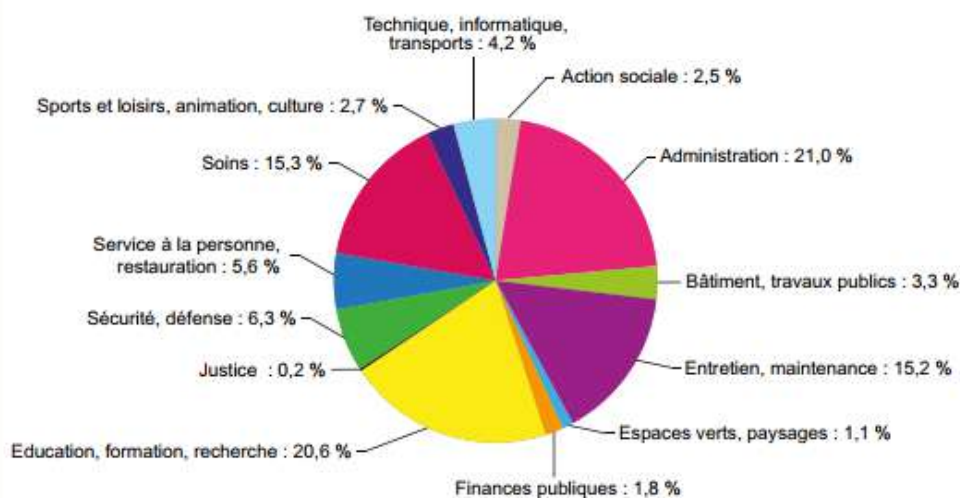
Le métier en tant qu'activité dans sa dimension sociale et sous diverses autres facettes est protecteur. Au niveau collectif, l'« esprit police » est important. L'« institution police » peut être considérée comme une institution protectrice, même si l'aspect relatif à la protection collective s'effrite beaucoup depuis quelques années.

Un mot sur notre service. Le service de soutien psychologique opérationnel compte 82 psychologues cliniciens, tous spécialisés dans l'aide psychologique à visée psychothérapeutique, et répartis sur tout le territoire. Ce qui fait un psychologue pour 1822 agents. Ce n'est certes pas optimal, mais c'est le plus gros dispositif interne de cette nature en France. Ses missions sont de trois ordres : d'abord, l'accompagnement post-événementiel - très sollicité ces derniers temps - au moyen de débriefings collectifs ou individuels ; ensuite, l'accompagnement individuel par des consultations offertes au plus près des commissariats, à la demande de l'agent lui-même, de sa propre initiative ou orienté par un collègue de la médecine de prévention, de la médecine statutaire, des services sociaux ou l'un de ses responsables hiérarchiques ; enfin, le travail institutionnel, c'est-à-dire le conseil opéré avec les responsables hiérarchiques, voire auprès d'eux, et la participation à la réflexion institutionnelle sur ces questions.

Extrait intervention de Mme Amélie Puaux, psychologue au sein du SSPO de la police nationale

D'une manière générale, les policiers témoignent d'un manque de confiance et de considération, qui découle de problèmes managériaux, mais aussi d'une reconnaissance insuffisante par le système administratif des mutations, des avancements et des primes, vécu comme opaque. En matière d'encadrement, la compétence du chef n'est pas la seule variable : il souffre aussi. D'où le sentiment des services d'être pris en étau, entre les ordres et le terrain, entre les moyens donnés et les réponses qu'ils sont à même d'apporter. D'où également le sentiment d'être perdus. Nous essayons d'accompagner les responsables hiérarchiques, de leur dire qu'eux aussi sont touchés. Certains se saisissent de notre aide, pas tous ; cela dépend des personnalités.

Figure D 1-1 : Répartition des agents de la fonction publique par famille de métiers [en %]



Source : Enquête Conditions de travail 2013, Dares, DGAFP, Drees, Insee. Traitement DGAFP, département des études et des statistiques.

Champ : France, agents de la fonction publique.

La composition des familles de métiers

Certains métiers sont transversaux et présents significativement dans les trois versants de la fonction publique comme les métiers du « Bâtiment, travaux publics » (qui rassemblent les ingénieurs, les techniciens et les ouvriers du bâtiment et des travaux publics) ou de l'« Administration » (Figure 2). En revanche, pour la plupart, les familles de métiers sont plutôt spécifiques d'un versant (voire de deux). Ainsi, les familles de métiers « Espaces verts et paysages » (en majorité des jardiniers qui coexistent avec les métiers d'entretien et d'exploitation des forêts) et « Action sociale » (qui regroupe par exemple les assistants de service social et les éducateurs) concernent plutôt la FPT, les familles « Sécurité, défense » (agents de Police, de Gendarmerie et des Armées ainsi que les agents civils de sécurité et de surveillance et les pompiers) ou « Finances publiques » (agents des Impôts, du Trésor et des Douanes) plutôt la FPE, et la famille « Soins » surtout la FPH. Dans le cadre de cette étude, les analyses seront le plus souvent effectuées par famille de métiers, sans ventiler selon le versant de la fonction publique. L'objectif est ici d'étudier de façon approfondie les risques psychosociaux selon les populations exposées, et notamment par famille de métiers, quel que soit le versant.

Les familles de métiers « Soins », « Action sociale », « Sécurité, défense » et « Justice » sont plus souvent exposées aux exigences émotionnelles et victimes d'agressions de la part du public

La fonction publique est plus souvent exposée aux exigences émotionnelles que le secteur privé¹⁸. Ainsi, 43 % des agents de la fonction publique vivent des situations de tension dans leurs rapports avec le public (Figure 5). C'est particulièrement le cas dans les familles de métiers « Justice » (76 %) et « Action sociale » (67 %). De par la nature de leurs métiers, les agents publics doivent souvent calmer les gens (72 %), ou côtoyer des personnes en détresse (67 %). Les familles les plus exposées sont celles des « Soins », de l'« Action sociale », de la « Justice » et de la « Sécurité, défense ». Plus de 4 agents sur 10 de ces familles doivent également cacher leurs émotions dans le cadre de leur travail.

« Toutes choses égales par ailleurs », les agents des familles de métiers « Sécurité, défense », « Action sociale », « Éducation, formation, recherche », « Soins » et « Justice » ont une probabilité sensiblement plus élevée d'être exposés aux exigences émotionnelles dans le cadre de leur travail. Les agents de la FPH, les femmes, les agents de catégorie C, ainsi que les titulaires ont également un risque plus élevé d'avoir un travail émotionnellement exigeant.

Les agents de ces familles sont également plus souvent victimes d'agressions verbales de la part du public. C'est le cas de plus de 40 % des agents des familles « Sécurité, défense », « Action sociale », « Soins » et « Justice ». La famille « Éducation, formation, recherche » est également plus exposée (32 %) que la moyenne (29 %). En effet, les personnels du ministère de l'Éducation nationale font sensiblement plus souvent l'objet de menaces et d'insultes que l'ensemble des salariés, ce qui peut avoir des conséquences négatives sur leur santé, notamment via des troubles du sommeil ou une perte de confiance en soi¹⁹. Globalement, les agents de la fonction publique, qui travaillent plus souvent en contact avec le public, sont plus fréquemment victimes d'agressions de la part du public que les salariés du secteur privé.

Figure D.1-5 : Exigences émotionnelles selon les familles de métiers de la fonction publique
[en %]

	Vivre des situations de tensions dans ses rapports avec le public	Etre en contact avec des personnes en détresse	Devoir calmer des gens	Je dois cacher mes émotions ou faire semblant d'être de bonne humeur (toujours, souvent)	Je dois éviter de donner mon avis, mon opinion (toujours, souvent)	Il m'arrive d'avoir peur pour ma sécurité ou celle des autres (toujours, souvent)	Au cours des 12 derniers mois, avoir été victime d'une agression verbale de la part du public	Au cours des 12 derniers mois, avoir été victime d'une agression physique ou sexuelle de la part du public
Action sociale	66,6	88,8	92,8	44,3	15,1	8,8	47,0	9,2
Administration	32,6	55,0	62,3	30,2	21,0	4,4	23,3	1,6
Bâtiment, travaux publics	28,9	30,9	41,1	15,4	16,6	10,1	18,8	1,4
Entretien, maintenance	25,9	52,5	56,5	28,3	21,6	8,7	14,3	2,3
Espaces verts, paysages	23,3	31,5	42,7	18,0	12,3	8,6	18,3	0,0
Finances publiques	42,8	67,5	73,4	32,1	24,9	3,4	33,2	0,4
Éducation, formation, recherche	55,5	78,3	83,6	45,7	28,2	7,0	31,9	1,9
Justice	75,7	84,9	82,8	48,2	31,1	0,0	44,1	0,0
Sécurité, défense	53,4	73,2	78,2	41,5	33,6	22,1	49,9	19,5
Services à la personne, restauration	40,0	69,4	71,8	36,4	19,2	8,2	15,8	3,1
Soins	58,7	92,1	93,2	42,2	18,2	12,5	45,0	11,2
Sport et loisirs, animation, culture	41,8	60,7	68,1	34,1	25,1	6,5	17,0	0,9
Technique, informatique, transport	25,9	42,3	49,7	21,3	18,1	8,6	21,0	3,3
Ensemble	42,8	66,7	71,7	35,5	22,5	8,7	28,6	4,6

Source : Enquête Conditions de travail 2013, Dares, DGAFF, Drees, Insee. Traitement DGAFF, département des études et des statistiques.

Champ : France, agents de la fonction publique.

Figure D 1-6 : Autonomie et marges de manœuvre selon les familles de métiers de la fonction publique
[en %]

	Appliquer strictement des consignes	Faire généralement appel à d'autres pour régler les incidents	Faire des tâches monotones (toujours, souvent)	Je peux organiser mon travail de la manière qui me convient le mieux (pas du tout d'accord, pas d'accord)	J'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles (pas du tout d'accord, pas d'accord)	J'ai la possibilité de faire des choses qui me plaisent (parfois, jamais)
Action sociale	25,6	33,1	6,3	21,8	22,9	31,6
Administration	35,5	26,9	13,6	11,9	22,6	40,6
Bâtiment, travaux publics	28,5	31,9	19,7	17,0	30,1	50,0
Entretien, maintenance	46,3	40,7	27,5	17,8	32,5	53,9
Espaces verts, paysages	33,1	33,8	17,9	12,6	20,9	40,6
Finances publiques	35,7	23,3	13,1	16,9	27,7	55,5
Éducation, formation, recherche	22,8	18,7	11,1	12,2	28,3	21,8
Justice	10,0	5,9	3,6	7,3	3,7	18,2
Sécurité, défense	46,8	21,3	17,4	30,9	24,7	49,8
Services à la personne, restauration	33,7	36,8	21,8	17,6	24,6	37,9
Soins	36,4	38,4	15,5	28,1	18,9	35,5
Sport et loisirs, animation, culture	28,6	25,0	8,7	17,7	18,7	22,3
Technique, informatique, transport	34,6	26,1	18,1	17,9	27,6	43,9
Ensemble	34,5	29,5	16,3	17,8	25,4	38,4

Source : Enquête Conditions de travail 2013, Dares, DGAFF, Drees, Insee. Traitement DGAFF, département des études et des statistiques.

Champ : France, agents de la fonction publique.

Figure D 1-7 : Rapports sociaux et relations de travail selon les familles de métiers de la fonction publique (en %)

	Vivre des situations de tension dans ses rapports avec les supérieurs hiérarchiques	Vivre des situations de tension dans ses rapports avec les collègues	Compte tenu du travail réalisé, être plutôt mal ou très mal payé	Etre en désaccord avec ses supérieurs sur la façon de bien faire le travail (toujours, souvent)	Etre en désaccord avec ses collègues sur la façon de bien faire le travail (toujours, souvent)	Mon supérieur prête attention à ce que je dis (pas du tout d'accord, pas d'accord)	Vu tous mes efforts, je reçois le respect et l'estime que mérite mon travail (pas du tout d'accord, pas d'accord)	Vu tous mes efforts, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes (pas du tout d'accord, pas d'accord)	Au cours des 12 derniers mois, avoir été victime d'une agression verbale de la part des collègues ou supérieurs	Vivre au moins un comportement hostile
Action sociale	41,4	31,7	49,9	20,8	8,5	24,3	36,6	57,0	19,3	46,3
Administration	26,6	25,0	39,7	12,6	5,3	15,5	27,8	52,8	16,2	37,1
Bâtiment, travaux publics	24,5	17,2	41,0	19,0	6,0	18,3	27,9	53,5	14,3	38,1
Entretien, maintenance	19,6	23,3	46,0	13,6	8,4	23,8	28,4	46,6	13,2	41,6
Espaces verts, paysages	23,5	25,1	42,7	10,7	5,9	20,0	21,0	39,5	13,3	40,2
Finances publiques	25,8	21,3	19,9	18,5	3,7	16,6	31,1	50,2	9,9	27,6
Éducation, formation, recherche	24,4	24,9	43,8	15,1	6,8	21,3	38,1	60,4	11,6	38,6
Justice	9,5	13,3	21,2	0,0	3,2	13,4	14,2	26,1	2,7	26,4
Sécurité, défense	37,8	25,8	25,0	20,6	7,9	21,8	30,6	44,3	16,9	41,5
Services à la personne, restauration	24,2	22,5	43,6	12,5	5,4	16,8	25,6	44,9	9,3	32,6
Soins	35,8	32,8	48,6	18,7	7,3	22,4	36,8	45,5	21,8	45,2
Sport et loisirs, animation, culture	35,5	28,8	44,0	21,2	6,3	20,7	27,1	57,7	18,0	39,5
Technique, informatique, transport	27,4	17,8	35,9	18,7	5,5	19,4	25,9	50,1	15,4	36,0
Ensemble	27,5	25,4	42,0	15,7	6,7	20,2	31,5	51,2	15,2	39,5

Source : Enquête Conditions de travail 2013, Dares, DGAFP, Drees, Insee. Traitement DGAFP, département des études et des statistiques.

Champ : France, agents de la fonction publique.



UNE POLICE ET UNE GENDARMERIE AUX AMBITIONS RETROUVÉES

1

Des forces plus nombreuses

10 000 postes créés sur le quinquennat
(2 000 en 2018, 2 500 en 2019, 2 500
en 2020, 1 500 en 2021, 1 500 en 2022)

2

Des forces recentrées sur leur cœur de métier

La fin des tâches indues

(500 policiers et gendarmes de retour sur le terrain)

Fin de la gestion des procurations, grâce
au dispositif de « e-procuration » (2021)

Suppression des gardes statiques
de préfectures (2018)

Réflexion sur l'externalisation
d'autres missions au secteur privé

Reprise effective par l'administration pénitentiaire
des extractions judiciaires (application circulaire - 2018-2019)

Recours accru à la médecine de ville pour réduire les conduites
aux urgences hospitalières (2019-2020)

Substitution des personnels opérationnels
par des personnels administratifs dans les
commissariats et brigades (d'ici 2022)

Une procédure pénale repensée

Réforme de la procédure pénale (Renforcement du pouvoir
des enquêteurs, forfaitisation et éloignement) –
projet de loi Printemps 2018

Dématérialisation de la procédure pénale
(dès 2020)

*Centres de Rétention Administrative



UNE POLICE ET UNE GENDARMERIE RESPECTÉES

1

Un Etat qui protège ses forces

Des sanctions effectives pour les auteurs d'agressions contre les forces de sécurité et de secours

Réaction systématique (de la part des préfets et de l'Etat) en cas de mise en cause injustifiée et lutte contre les fake news (circulaire février 2018)

Entrée en vigueur de nouvelles mesures d'anonymisation (loi sécurité publique février 2017 – application printemps 2018)

Nouvelles mesures pour mieux prévenir les suicides (premier trimestre 2018)

2

Un budget en hausse

Un plan immobilier triennal ambitieux (2018/2020 - 900 M€)

Des crédits d'équipement supplémentaires (150 M€/an pour la Police – 143 M€ pour la Gendarmerie)

3

Une formation remodelée

Densification des modules de formation initiale

Harmonisation croissante des modules entre forces et entre échelons hiérarchiques

Montée en puissance du Centre National de Formation à la Sécurité Publique (CNFSP)

Création d'une Académie de police



UNE POLICE ET UNE GENDARMERIE SUR-MESURE

3 Plus de latitude sur le terrain

Déconcentration

Elaboration des stratégies de lutte
contre la délinquance au niveau local

Décentration d'une partie de l'enveloppe pour l'entretien
quotidien des commissariats (45M €)

Choix/suivi des achats de véhicules au niveau départemental

Création et déconcentration d'un budget
cohésion de groupe

Une autonomie accrue

(Plus forte latitude de décision dans l'organisation interne des
services et meilleure organisation et gestion de la chaîne logistique)

4 Plus de contact avec la population

Déploiement de 250 unités de contact –
« Brigades et Groupes de contact » d'ici 2019

5 Un meilleur accueil des victimes

Amélioration de l'accueil en commissariats et brigades
(adaptation des horaires d'ouverture aux besoins
de la population, renforcement des formations à l'accueil
des victimes, aménagement des espaces)



UNE POLICE ET UNE GENDARMERIE CONNECTÉES

1 Des forces de sécurité intégrant la révolution numérique

Déploiement de 110 000 tablettes numériques Neo (d'ici 2020)

800 nouveaux effectifs dédiés à la lutte contre les cyber menaces (sur le quinquennat)

Déploiement de 10 000 caméras - piéton (d'ici 2019)

Renforcement des modules de formation à la cyber protection

Lancement d'une nouvelle stratégie sur 5 ans pour lutter contre la cyber criminalité (été 2018)

Développement de nouveaux logiciels d'anticipation et analyse décisionnelle (d'ici 2020)

2 Des services dématérialisés pour les usagers

Extension des pré-plaintes en ligne aux faits de discriminations (2018)

Projet de dépôt de plainte en ligne pour les escroqueries sur internet (courant 2018)

Lancement de la « Brigade numérique » (février 2018)

Ouverture d'une plateforme de signalement des faits de violences sexuelles et sexistes (printemps 2018)



UNE POLICE ET UNE GENDARMERIE PARTENARIALES

1

Une chaîne de sécurité repensée

Installation d'une mission parlementaire
(février 2018 => conclusions 30 juin 2018)

Accompagnement de la montée en gamme
des policiers municipaux et agents de sécurité
privée (dès février 2018)

Déploiement d'expérimentations actuelles
pour plus de sécurité des mobilités

2

Une coopération renforcée avec les élus

Elaboration d'une nouvelle stratégie de lutte
contre la délinquance avec chaque maire
(35 400 élus) dans les 2 mois à venir

Contact sous 48h des 117 maires ayant
demandés à expérimenter la PSQ

3

Un lien police/population renoué

Sensibiliser la population aux questions de sécurité

Généralisation des interventions dans les écoles : chaque enfant aura au
moins échangé une fois dans sa scolarité – entre le primaire et le lycée -
avec les forces de l'ordre sur leur métier et la sécurité du quotidien

Sensibilisation au rôle des forces de l'ordre dans le cadre
du Service National Universel

Développer la vigilance citoyenne

Adaptation localement du dispositif de participation citoyenne

Systématisation d'un référent proximité dans chaque commissariat
pour assurer le lien avec les instances citoyennes locales

Désignation d'un référent sécurité dans chaque conseil
de quartier et conseil citoyen

Renforcer la participation des citoyens à la production de sécurité

Développement de la Garde Nationale : 10 000 réservistes dans la
Police et pérennisation des 30 000 réservistes dans la Gendarmerie (2020)

Rappel de la responsabilité de l'employeur et des principes généraux de prévention

Les « employeurs » de la fonction publique sont soumis, en matière de santé et de sécurité au travail, aux mêmes exigences que les autres employeurs, en vertu des normes définies au niveau européen (notamment directive-cadre européenne 89/391/CEE), et également, sauf dispositions spécifiques, à leurs mesures de transposition inscrites en droit français dans la quatrième partie du code du travail.

Dans ce cadre, la loi définit **une obligation générale de sécurité qui incombe à l'employeur**. En effet, celui-ci, en vertu de l'article L4121-1 du code du travail, « prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Ces mesures comprennent : 1° Des actions de prévention des risques professionnels et de la pénibilité au travail ; 2° Des actions d'information et de formation ; 3° La mise en place d'une organisation et des moyens adaptés. L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes. »

La jurisprudence a précisé la responsabilité de l'employeur dans ce domaine, en substituant à l'obligation de moyen, une obligation de résultat dans la protection de la santé de ses employés¹.

• A qui incombe la responsabilité ?

Les services de la fonction publique appliquent, directement pour la fonction publique hospitalière en vertu de l'article L. 4111-1 du code du travail², ou par le biais de dispositions spécifiques relatives à l'hygiène et la sécurité pour les deux autres versants³, la réglementation du code du travail relative à la protection de la santé et de la sécurité des travailleurs. Chacun des versants a par ailleurs des dispositions réglementaires spécifiques d'adaptation du code du travail, concernant, notamment les responsabilités en matière de santé et de sécurité, les instances de concertation ou encore la médecine du travail ou de prévention⁴.

S'agissant de la fonction publique hospitalière, l'employeur visé par l'article L4121-1 du code du travail est « le chef d'établissement ou le secrétaire général du syndicat inter-hospitalier⁵ », ou l'administrateur du groupement de coopération sanitaire⁶.

Pour la fonction publique territoriale, le décret du 10 juin 1985 prévoit en son article 2-1 que « les autorités territoriales sont chargées de veiller à la sécurité et à la protection de la santé des agents placés sous leur autorité ».

Enfin, dans la fonction publique de l'Etat, ce sont les « chefs de service » qui sont chargés, par l'article 2-1 du décret du 28 mai 1982 modifié, de veiller à la sécurité et à la protection de la santé des agents placés sous leur autorité, dans la limite de leurs attributions et dans le cadre des délégations qui leur sont consenties. Ces chefs de services sont les autorités administratives ayant compétence pour prendre les mesures nécessaires au bon fonctionnement de l'administration placée sous leur autorité⁷ (directeur d'administration centrale, directeur de service déconcentré, etc...).

1 - Cass. soc., 28 févr. 2002 ; Cass. soc., 11 avr. 2002.

2 - « Sous réserve des exceptions prévues à l'article L. 4111-4, les dispositions de la présente partie sont applicables [...] 3° Aux établissements de santé, sociaux et médico-sociaux mentionnés à l'article 2 de la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière. »

3 - Décret n°82-453 du 28 mai 1982 modifié relatif à l'hygiène, la sécurité et la prévention médicale dans la fonction publique ; décret n°85-603 du 10 juin 1985 relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la médecine professionnelle et préventive dans la fonction publique territoriale.

4 - Pour la fonction publique territoriale et la fonction publique d'Etat, se reporter aux références précédentes, pour la fonction publique hospitalière, voir notamment les articles R4615-1 à R4615-21 et D4626-1 à D4626-35 du code du travail.

5 - Cf. par exemple article R4615-12 du code du travail.

6 - Cf. article L6133-4 du code de la santé publique.

7 - CE Section 7 février 1936 - JAMART - GAJA p : 305.

- Les obligations fixées par le code du travail en matière de prévention

Pour satisfaire à leur obligation générale de sécurité, les responsables doivent respecter les **neuf principes généraux de prévention** des risques professionnels (dont les RPS font partie), définis par l'article L4121-2 du code du travail :

1. Éviter les risques ;
2. Évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ;
3. Combattre les risques à la source ;
4. Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ;
5. Tenir compte de l'état d'évolution de la technique ;
6. Remplacer ce qui est dangereux par ce qui ne l'est pas ou ce qui l'est moins ;
7. Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral, tel qu'il est défini à l'article L1152-1 ;
8. Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ;
9. Donner les instructions appropriées aux travailleurs.

Dans cette perspective de prévention, l'article L. 4121-3 du code du travail prévoit une évaluation des risques, auxquels sont exposés ses agents, qui permet de mettre en œuvre des actions de prévention « ainsi que des méthodes de travail et de production garantissant un meilleur niveau de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs. Il intègre ces actions et ces méthodes dans l'ensemble des activités de l'établissement et à tous les niveaux de l'encadrement ». **Les résultats de cette évaluation sont inscrits dans le document unique d'évaluation des risques professionnels.**

La prévention des risques psychosociaux est donc une obligation et doit être articulée avec la démarche globale de prévention de l'ensemble des risques auxquels sont exposés les agents.

En cas de manquement des responsables à leurs obligations rappelées ci-dessus, des responsabilités administratives et pénales sont susceptibles d'être engagées⁸.

Les acteurs mobilisables

Si la responsabilité de la protection de la santé des agents incombe juridiquement aux personnes désignées ci-dessus, cela ne signifie pas que ces derniers doivent décider seuls des démarches de prévention. En effet, les textes applicables prévoient des acteurs et des instances spécialisées sur ces sujets, dont les compétences doivent nécessairement être mobilisées.

⁸ - Voir en ce sens :

- pour l'Etat : la circulaire du 18 mai 2010 relatives aux obligations des employeurs d'Etat en matière d'évaluation des risques et les responsabilités encourues en cas de manquement.

- pour la FPH: Circulaire N° DGOSIRH3/2011/491 du 23 décembre 2011 relative au rappel des obligations en matière d'évaluation des risques professionnels dans la fonction publique hospitalière ;

- pour la FPT : Circulaire n°RDFBI314079C du 28 mai 2013 relative au rappel des obligations des employeurs territoriaux en matière d'évaluation des risques professionnels.

Ainsi, **les Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail** sont des instances de proposition auxquels les responsables sont tenus de présenter les projets importants touchant aux conditions d'hygiène, de sécurité et aux conditions de travail des agents. Ces instances **doivent être au cœur des démarches d'identification, d'évaluation et de prévention des risques**.

Les médecins de prévention ou du travail doivent être associés aux démarches de prévention, au titre de leur fonction de conseil auprès des agents, de leurs représentants et des responsables en matière notamment, d'amélioration des conditions de vie et de travail.

Enfin, s'agissant de la FPE et de la FPT, les assistants de prévention ou les conseillers de prévention, chargés de conseiller et d'assister les responsables dans la mise en œuvre des règles d'hygiène et de sécurité peuvent apporter leur compétence en matière de risques professionnels.

En outre, les agents d'inspection (inspection du travail ou inspection santé et sécurité) peuvent être des acteurs ressources dans la mise en place d'actions de prévention.

Clarification des notions : de quoi parle-t-on ?

Cette partie vise à donner des repères relatifs au concept de risques psychosociaux et aux principales notions liées.

- Risques psychosociaux

La plupart des guides ou textes de présentation des risques psychosociaux les définissent à travers leurs conséquences (stress professionnel, violences au travail, épuisement professionnel, suicide en lien avec le travail, etc.), dont les définitions se trouvent dans un glossaire présenté en annexe.

La définition de référence des RPS retenue ici est celle du rapport du collège d'experts présidé par Michel Gollac :

« Ce qui fait qu'un risque pour la santé au travail est psychosocial, ce n'est pas sa manifestation, mais son origine : les risques psychosociaux seront définis comme les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental. »

Cette définition met l'accent sur **les conditions d'emploi, ainsi que sur les facteurs organisationnels et relationnels, qui sont considérés par rapport à leurs effets possibles sur la santé**. Le terme de risque psychosocial ne renvoie donc pas à des symptômes, troubles ou pathologies.

Autrement dit, on parle de risque psychosocial pour désigner des situations de travail caractérisées par une organisation, des pratiques relationnelles, des conditions d'emploi potentiellement pathogènes pour la population de travailleurs présente. L'enjeu n'est plus de savoir quelle est la part qui revient à la vie personnelle ou à l'individu. Il est de prendre conscience des conséquences possibles sur la santé physique, mentale, sociale des configurations professionnelles existantes ou projetées.

La notion de **contraintes psychologiques et organisationnelles** est parfois préférée à celle de risques psychosociaux, afin de mettre plus explicitement l'accent sur les facteurs en cause, en soulignant l'importance des aspects organisationnels.

« LA PRÉVENTION DES RISQUES

PSYCHOSOCIAUX EST UN INVESTISSEMENT »

Document 11

Professeur des universités, membre du laboratoire GRéPS, enseignant à l'université Lumière Lyon 2, président de l'Association française de psychologie du travail et des organisations, **Philippe SARNIN** est l'auteur entre autres de **Psychologie du travail et des organisations** (DeBoeck, 2016). Pour ENSP Mag, il explique en quoi la compréhension des risques psychosociaux (RPS) et sa prévention représentent un enjeu majeur pour toute organisation.



Philippe SARNIN

BIBLIOGRAPHIE

- Sarnin, P. (2016). **Psychologie du travail et des organisations** (2^e édition augmentée), Bruxelles, De Boeck.
- Sarnin, P., Kouabenan, R., Bobillier Chaumon, M.E., Dubois, M., & Vacherand-Revel, J. (Eds) (2015). **Santé et bien-être au travail**. Paris : L'Harmattan.
- Kouabenan, R., Dubois, M., Bobillier Chaumon M.E., Sarnin, P. & Vacherand-Revel, J. (Eds) (2014). **Conditions de travail, évaluation des risques et management de la sécurité**. Paris : L'Harmattan.
- Vacherand-Revel, J., Dubois, M., Bobillier Chaumon, M.E., Kouabenan, R. & Sarnin, P. (Eds) (2014). **Nouvelles pratiques de travail : innovations technologiques, changements organisationnels**. Paris : L'Harmattan.
- Bobillier Chaumon, M.E., Dubois, M., Vacherand-Revel, J., Sarnin, P., & Kouabenan, R. (Eds) (2013). **La gestion des parcours professionnels en psychologie du travail**. Paris, L'Harmattan.
- Bobillier-Chaumon, M.E. & Sarnin, P. (Eds.). (2012). **Manuel de psychologie du travail et des organisations. Les enjeux psychologiques du travail**. Bruxelles, De Boeck.

Qu'appelle-t-on les « risques psychosociaux » ?

C'est un terme apparemment paradoxal. Le « psychosocial », c'est-à-dire toutes les interactions que les individus ont avec les autres, ne sont pas considérées comme un risque en soi mais plutôt comme une ressource.

On parle de plus en plus de « risques organisationnels » pour désigner ces défauts ou dysfonctionnements d'une organisation qui entraînent des conséquences psychiques importantes.

Certaines personnes ont une très forte charge de travail mais se sentent bien parce qu'il est intéressant, reconnu et qu'il leur

permet de se développer. C'est quand l'organisation du travail bloque ce développement professionnel qu'il y a un risque pour les individus.

Est-ce une problématique récente ?

Le **surinvestissement, facteur de vulnérabilité**

Il y a 30 ans, quand quelqu'un était en souffrance dans son travail, il pouvait le quitter et facilement retrouver un emploi.

Aujourd'hui, il y a un contexte socio-économique qui fait que les gens vont se forcer à rester dans un poste, même s'ils ne se sentent pas bien, ce qui peut avoir sur le long terme des conséquences sur leur santé.

Le surinvestissement dans le travail peut-être un critère de vulnérabilité pour les gens qui ont du mal à prendre du recul. La mise en lumière par les médias de nouveaux mots (burn-out, harcèlement moral, etc.) permet aux gens d'exprimer plus facilement un malaise auparavant diffus ou intériorisé.

Quels sont les facteurs favorisant les RPS ?

Statistiquement, nous sommes dans une société moins violente mais nos mentalités ont évolué. Nous supportons et comprenons moins un acte agressif, nous sommes plus exigeants par rapport à cette violence sociale.

On observe des difficultés liées au management qui s'est mis en place depuis une vingtaine d'années. Le manager doit participer à beaucoup de projets, il s'éloigne de son équipe et les collaborateurs se plaignent du manque de contact avec le chef, avec le sentiment d'être laissés seuls face aux problèmes.

Si la hiérarchie comprend les problèmes, en discute, élabore des solutions, la personne n'est plus seule, elle sait qu'elle a un soutien social, qu'on peut construire collectivement des solutions.

Quelles sont les conséquences concrètes des RPS sur une organisation ?

Le bien-être et la performance sont totalement liés : si les gens sont mal dans leur travail, le service va être moins efficace. Il peut y avoir un coût très concret dû aux arrêts de travail ; le travail est moins efficace, la productivité diminue.

On commence à étudier le retour sur investissement : on constate globalement que sur plusieurs années, pour 1€ investi dans la prévention des RPS, l'organisation gagne 2€.

Pour l'instant, les chefs d'entreprise réagissent plutôt aux contraintes légales. Je pense qu'on pourra améliorer fortement les choses, si l'on travaille avec les directions sur leurs propres risques psychosociaux, de manière à ce que cette préoccupation soit intériorisée, vécue, comprise et appliquée à l'ensemble de l'organisation.

Le bien-être et la performance sont totalement liés

Comment prévenir les RPS ?

Il semble que l'aspect discussion, échange sur le travail et les problèmes concrets rencontrés dans le métier soit l'action la plus efficace. C'est faire appel à l'autonomie mais aussi à l'intelligence des salariés : ce sont eux les experts de leur travail, s'il y a des bonnes idées à mettre en place, c'est d'eux qu'elles vont venir. Ils doivent proposer des solutions pour mieux se réaliser pour (re)devenir fiers de leur travail.

S'inspirer des bonnes pratiques et faire progresser les diagnostics internes

La médiatisation de ces thèmes et la prise de conscience dans le monde du travail sont positives. Le problème est que l'on a développé des politiques de qualité de vie au travail (yoga, kiné, locaux plus agréables) qui sont largement diffusées mais qui ne touchent pas le vrai problème, celui de l'organisation. Il reste à faire progresser les diagnostics internes, à s'inspirer des bonnes pratiques des entreprises, tout en prenant en compte que toute entreprise ou administration est vivante et en mutation constante. Je suis plutôt optimiste pour l'avenir !

Conclusion : va-t-on dans le bon sens ?

Le bien-être et la performance sont totalement liés

FORMATION AUX RPS À TOUS LES NIVEAUX, DÉTECTER ET PRÉVENIR

Les risques psycho-sociaux sont définis depuis 2011 comme « **risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental** ».

Durant les années 2000, en même temps que ces risques commençaient d'être étudiés et conceptualisés, plusieurs dispositifs de prévention se mettaient en place dans le secteur privé et la fonction publique.

→ En 2010, un plan de prévention des RPS est mis en place par le ministère de l'Intérieur, document-cadre qui identifie les principaux risques et recense les missions des acteurs en charge de leur prévention.

→ En 2013, un accord-cadre est signé entre huit organisations syndicales et l'ensemble des employeurs des 3 fonctions publiques, donnant obligation à ces derniers d'élaborer un plan d'évaluation et de prévention des RPS.

→ En 2015, un plan d'actions pour renforcer la lutte contre les suicides dans la police nationale est adopté afin de renforcer les dispositifs de soutien, renforcer le suivi médical des fonctionnaires, limiter le risque et mieux le comprendre, et améliorer la qualité de vie au travail.

Face à ces évolutions, il est donc crucial que les futurs policiers soient formés à détecter et à prévenir les risques psychosociaux dans leurs services d'affectation. Commissaires et officiers doivent développer de nombreuses compétences dans ce domaine. En amont de situations difficiles, il est nécessaire d'analyser les facteurs susceptibles de favoriser l'émergence de conflits, en lien avec l'organisation ou le fonctionnement du service, et les comportements managériaux. Individuellement, le manager doit pouvoir détecter et analyser les situations de mal-être, pour proposer des actions d'accompagnement. Au niveau collectif, il est impératif de favoriser une qualité optimale de dialogue social au sein du service en développant

la concertation avec les organisations syndicales représentant le personnel. De même, il est nécessaire d'instituer des moments de réflexion collective, lors de situations problématiques récurrentes, qui permettent l'expression des observations individuelles et optimisent l'engagement professionnel de chacun.



Pour acquérir ces compétences, **la formation initiale** des commissaires dispense **85 heures en abordant à la fois l'aspect psychologique** (harcèlement, burn-out, syndromes post-traumatiques) et institutionnel (SDAS, médecine de prévention, soutien psychologique et opérationnel, assistantes sociales, château du Courbat pendant 2 jours par une délégation d'une dizaine d'élèves officiers). De plus, pour prévenir les RPS chez ses collaborateurs, il est utile de prendre en compte son propre stress : l'analyser, comprendre ses effets sur la personne humaine en situation, et finalement savoir le gérer pour accomplir sa mission. C'est tout l'objet d'un module de formation initiale, entièrement remanié cette année (voir « En bref »).

Les élèves lieutenants reçoivent 42 heures 30 de formation qui leur permettent de s'approprier le rôle et les responsabilités de l'officier et des différents acteurs dans la prévention des risques professionnels.

Le travail en groupe et l'étude de cas pratiques sont les approches privilégiées dans cette matière, abordée de façon transversale : approche, médicale, psychologique, juridique, managériale, institutionnelle... L'accent est mis sur des techniques qui permettent de repérer les personnels en difficulté, d'analyser et résoudre les conflits, de permettre un meilleur accompagnement des fonctionnaires affectés par les RPS, et d'optimiser ses propres ressources psychologiques pour y faire face.

Le rôle de la formation continue pour les commissaires et les officiers de police est crucial car il permet une approche personnalisée en fonction des situations que le stagiaire a pu rencontrer sur le terrain, et un partage d'expérience entre professionnels.

Les commissaires de police bénéficient d'un stage intitulé « **le commissaire de police face aux situations de souffrance au travail : prévention des risques psychosociaux** », également ouvert aux officiers. De 2 stages annuels, le rythme est passé à 4 par an depuis 2015. Environ 150 personnes y ont été formées depuis 2011. Grâce à ce stage, le chef de service peut repérer les situations de souffrance au travail, identifier les différentes composantes des RPS,

repérer les partenaires et ressources à sa disposition pour mettre en place une stratégie de prévention adaptée. Depuis 2015 et la mise en place par le ministre de réunions sur la prévention du suicide dans la police nationale, ce stage aborde plus en détail la crise suicidaire et les signes avant-coureurs avec l'intervention de psychiatres spécialisés.

Les officiers de police peuvent s'inscrire à 3 stages en lien avec cette matière :

Dans le stage « **prise en compte des personnels en difficulté dans le cadre de la gestion des RPS** » sont abordés les aspects managériaux, psychologiques, sociaux, médicaux, médico-administratifs, la médecine de prévention (éléments théoriques, intervenants extérieurs, échange d'expérience des participants, simulations, études de cas).

Le stage « **gestion des conflits, prévention des RPS** » dresse la typologie des conflits et permet leur analyse et leur résolution à travers le partage d'expérience des participants, le témoignage d'un chef de service, des cas pratiques et une simulation.

Enfin dans le stage « **prévention des RPS grâce aux techniques d'optimisation du potentiel** » l'officier de police apprend à réguler son niveau d'énergie tout au long de la journée en fonction de ses besoins, de ses objectifs et des contraintes rencontrées tout en préservant sa santé de façon durable. Savoir se motiver ou se remotiver, respecter les temps de repos et gérer les



pauses et son sommeil, accélérer les processus d'adaptation à toute situation nouvelle, complexe ou stressante : autant d'outils précieux dans un quotidien professionnel qui requiert un grand engagement de soi-même et de ses collaborateurs.

L'ensemble de ces formations est régulièrement évalué et mis à jour pour assurer un contenu toujours en phase avec les réalités opérationnelles. L'éclairage fourni par les travaux de recherche en sciences humaines auxquels participe l'ENSP (voir infographie) permet d'enrichir toutes ces formations par des analyses scientifiques ciblées sur l'activité policière et qui permettent aux fonctionnaires formés de prendre du recul, de la hauteur par rapport à leur environnement professionnel : un « pas de côté » souvent salutaire.

Document 12

Chronique d'un flic « La grande maison » (extraits)

Les policiers forment une famille, rappelle notre chroniqueur, policier de la région lyonnaise. Elle doit faire corps face à la haine et au mépris.

La police nationale est une grande famille. Au point qu'on la surnomme parfois « la grande maison ». Et, même si cette notion peut donner l'impression de se déliter ces dernières années, elle reste néanmoins une valeur essentielle de notre profession.

Il est toujours difficile de trouver les mots justes quand il s'agit de décrire ce genre de sentiments profonds. Peut-être parce qu'ils ne sont pas forcément essentiels, en vérité. Toutefois, il me paraît important d'expliquer cette sensation si particulière, d'être membre d'une telle famille. Important d'expliquer l'intensité des joies et des peines que cela induit. Et pourquoi il est quasiment impossible de s'en défaire.

Pour ma part, cela se manifeste concrètement lorsque j'entends, par exemple, sur nos ondes un message d'alerte de collègues en difficulté. Quand jaillissent sur ma peau ces petits points surplombés de poils dressés, pas de doute, je suis dans l'émotion, la vraie. Il s'agit là de poussées d'adrénaline que tous les flics de France connaissent par cœur. C'est à la fois magnifique et terrifiant de se sentir porté, happé par la détresse d'un frère ou d'une sœur d'armes. Je peux vous assurer que, lorsque vous arrivez enfin sur place et que vous voyez vos collègues en renfort dans le même état que vous, c'est incroyablement puissant.

Évidemment, cette empathie est aussi liée au fait que nous traversons, à de nombreux moments de notre carrière, des interventions où le palpitant culmine. Et dont nous sommes parfois, dans l'instant, sans certitude de ressortir vivants. Il n'empêche que ces brefs moments où l'urgence instinctive de porter secours jaillit tel un geyser révèlent la quintessence de ce que nous avons de meilleur en nous. Dans la religion catholique, on appelle ça « l'amour du prochain ». En l'occurrence, dans notre maison, traduisons cela par la volonté ardente de préserver nos collègues et, le plus souvent, vous autres sains et saufs.

Si nous sommes si soudés, c'est donc en partie par conscience des étapes ardues de l'exercice de ce métier. Au-delà des frayeurs qu'il procure, nous éprouvons les humiliations, les insultes et les adversités qu'il suscite. Nous savourons la fierté intense qu'il peut apporter, les amitiés qui en découlent et même des histoires d'amour. Nous avons tous expérimenté le goût du sang et des cendres. Nous savons mieux que quiconque ce que c'est de passer du rire au drame en une seconde, d'avoir le poids d'une arme à la ceinture. Nous devons garder en tête qu'à tout moment une patrouille peut virer dans l'horreur de l'enfer.

Quelque part, notre fonction réclame aussi une certaine noblesse, puisqu'on ne peut pas nous accuser de l'avoir choisie pour faire fortune. Nous voyons bien que, quand Olivier Marchal et tous les anciens, de manière générale, parlent de la boîte, ils ont encore les yeux qui brillent de toutes ces émotions entremêlées. Je me plains souvent que beaucoup trop de gens cherchent à détruire la beauté de ce que l'on fait, mais l'éclat de ma famille reste immuable.

Comme Andy Dufresne dans *Les Évadés*, la police doit de fait traverser des rivières de merde pour entrevoir l'idée d'en ressortir lavée de tout. Je veux dire par là que le poids de nos épreuves nous a donné, nous donne et nous donnera du supplément d'âme.

Tout cela explique également la raison pour laquelle la mort de Jessica et Jean-Baptiste, devant leur enfant, à Magnanville, puis de Xavier, Franck, Ahmed et Clarissa, dans les attentats, a tant fait trembler les murs de notre maison. Il est à mettre à notre crédit personnel de n'avoir jamais cédé à cette envie de tout casser.

Document 13

Prime de nuit, matériel neuf... Les mesures de Darmanin pour améliorer le «quotidien» des policiers

(article publié le 13 octobre 2020 www.lepoint.fr)

Le ministre de l'Intérieur a reçu les syndicats de police ce mardi, après une série de violences visant des fonctionnaires.

Création d'une prime pour les « nuiteux », amélioration du matériel et des conditions de travail... Des mesures fortes, qui vont « dans le bon sens », saluées par les syndicats de policiers, pourtant encore sceptiques quant à leur mise en œuvre.

Sur fond de malaise policier après une série de violences – l'attaque aux mortiers d'artifice du commissariat de Champigny-sur-Marne (Val-de-Marne) et l'agression par balles de deux policiers mercredi, à Herblay (Val-d'Oise) - Gérard Darmanin a annoncé aux représentants de la profession, ce mardi, une série de mesures visant à améliorer le « quotidien » des agents.

Lors de la rencontre de ce mardi, le ministre a annoncé la mise en place d'une prime réclamée de longue date pour les « nuiteux », les 22 000 policiers qui travaillent de nuit. Ces fonctionnaires toucheront désormais en moyenne 60 à 100 euros de plus par mois.

Les syndicats, qui ont assisté à cet échange en visioconférence pour cause de situation sanitaire, doivent aussi être reçus jeudi par le président Emmanuel Macron pour évoquer cette fois la question de la « protection des policiers », selon le ministère.

« Le statut du travailleur de nuit est acté et enfin on a de premières indemnités », a salué Grégory Joron, d'Unité-SGP, alors que la prime était réclamée de longue date par les syndicats. Le ministre, qui a dévoilé un peu plus tôt les chiffres de la délinquance pour le mois de septembre a aussi détaillé les volets du budget de la police concernés par des augmentations, qui atteignent au total 325 millions d'euros pour 2021.

Les crédits consacrés au matériel et aux équipements vont ainsi augmenter de 15 millions d'euros et ceux dédiés au parc automobile de 125 millions d'euros. Cela doit permettre le renouvellement d'un véhicule sur quatre, selon le ministère.

Le budget immobilier va lui aussi augmenter de 12 millions d'euros, en espérant obtenir jusqu'à 740 millions d'euros dans le cadre du plan de relance, afin de rénover les commissariats notamment.

Gérald Darmanin a aussi annoncé un « plan de valorisation inédit de la filière investigation », avec des avancements de carrière « accélérés » et une revalorisation de la prime d'officier de police judiciaire. Il s'est également engagé à relancer le projet de gratuité des transports pour les forces de l'ordre en reprenant les discussions avec la SNCF pour « aboutir en 2021 », selon son entourage.

« S'il arrive à mener à bien tous ces projets dans les prochains mois, on pourra enfin dire qu'il y a une reconnaissance du métier de policier », a réagi Fabien Vanhemelryck, secrétaire général d'Alliance police nationale. « Maintenant, on attend la rencontre avec Emmanuel Macron jeudi », a ajouté Patrice Ribeiro, secrétaire général de Synergie-Officiers, « on a des choses à lui dire, notamment sur la réponse pénale ».

Les syndicats doivent s'entretenir jeudi avec le chef de l'Etat pour évoquer cette fois la question de la « protection des policiers », selon l'Intérieur, une rencontre qu'ils sollicitaient sans succès depuis de longs mois.

Gérald Darmanin a par ailleurs annoncé qu'il réunirait de nouveau les organisations syndicales en novembre pour leur présenter le livre blanc de la sécurité intérieure. La publication de ce travail, objet de longs mois de consultations dans les cénacles sécuritaires, n'a cessé d'être repoussée. Et avec elle, la perspective d'une réforme structurelle et en profondeur de la police nationale.

La présentation du livre blanc coïncidera avec l'examen à partir du 17 novembre à l'Assemblée nationale de la proposition de loi LREM sur le continuum de sécurité. Ce texte traite notamment des polices municipales, de l'utilisation des images réalisées par les caméras portatives des forces de l'ordre et du floutage des images des visages des policiers.

Document 14

Acteurs et instances opérationnels

Site www.fonction-publique.gouv.fr

Assistants et conseillers de prévention

Les assistants et conseillers en prévention sont chargés d'assister et de conseiller les chefs de service, l'autorité territoriale ou les chefs d'établissement dans la mise en œuvre des règles d'hygiène et de sécurité. Ils peuvent être en charge de la rédaction du DUERP (*document unique d'évaluation des risques professionnels*) et à ce titre participer à l'élaboration du diagnostic en matière de RPS en lien avec les agents. Ce sont également eux qui tiennent le registre SST dans les fonctions publiques territoriale et de l'Etat.

La commission hygiène, sécurité et conditions de travail (CCHSCT) du conseil supérieur de la fonction publique de l'Etat a élaboré et validé, le 16 juin 2016, un [document de préconisations relatif au renforcement du réseau des assistants et conseillers de prévention](#).

Ce réseau a été rénové dans le cadre de la mise en œuvre de l'accord du 20 novembre 2009. Les ACMO sont devenus assistants et conseillers de prévention et deux types de fonctions ont été définis : les assistants constituent le niveau de proximité tandis que les conseillers assurent une mission de coordination. Ces agents sont désormais destinataires de lettres de cadrage et des référentiels de formation ont été élaborés.

On constate, ces derniers années, une professionnalisation des conseillers de prévention, dont 38% exercent leurs missions à temps plein. Ceux-ci jouent un rôle d'animation auprès des assistants de prévention.

Le document de préconisations est un document à cadre réglementaire constant. Il a vocation à rappeler aux chefs de services et aux différents acteurs de la prévention, les conditions indispensables à un bon fonctionnement du réseau des assistants et conseillers de prévention, aux fins de prévention des risques et d'amélioration des conditions de travail.

Inspecteurs en santé et sécurité au travail

Les inspecteurs en santé et sécurité au travail, les agents chargés des fonctions d'inspection et les inspecteurs du travail contrôlent l'application de la réglementation en matière de santé et sécurité au travail, ils conseillent le chef de service, chef d'établissement ou autorité territoriale pour mieux prévenir les risques professionnels et améliorer les conditions de travail. Lors de leurs visites, ils consultent le DUERP* et le registre SST.

CHSCT

Les CHSCT, instances consultatives, sont au cœur des démarches d'identification, d'évaluation et de prévention des risques professionnels dont les RPS font partie. Le registre SST est mis à la disposition du CHSCT. Tout agent qui constate une cause de danger peut prévenir un membre du CHSCT qui pourra à son tour en informer le chef de service, le chef d'établissement ou l'autorité territoriale. Dans la fonction publique territoriale, les comités techniques exercent, dans certains cas, les compétences du CHSCT.

Médecine de prévention

Les médecins de prévention ou les médecins du travail ont pour mission de « prévenir toute altération de la santé des agents du fait de leur travail » grâce à la surveillance médicale (visites médicales, éventuellement sollicités par les agents à leur demande) et de par leur rôle de conseiller de l'administration des agents et de leurs représentants. Ils doivent être associés aux démarches de prévention.